# 11 | OKR：怎样根据复盘结论制定计划？

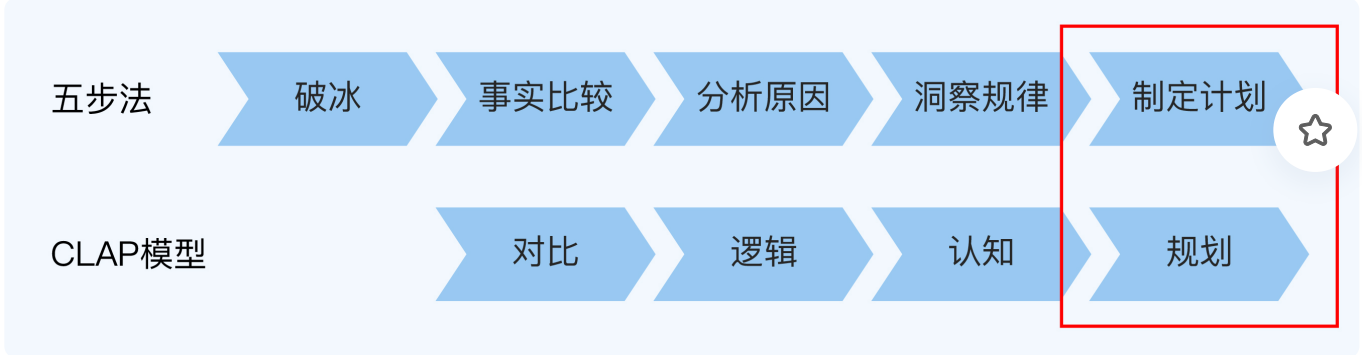
2021-03-01 张鹏

跟着高手学复盘 进入课程 >

**讲述：张鹏**
时长 12:11 大小 11.16M

你好，我是张鹏。

上一讲，我为你介绍了洞察规律的方法。洞察到规律，找准发力点，我们就形成了初步的复盘结论，接下来就到了复盘五步法的最后一步，制定计划，它正好对应 CLAP 模型的规划环节。



在上一讲提到的 Uber 复盘案例中，华东区域管理层通过因果循环图得出了这样的结论：为了满足**更多需求**，最关键的是**更多司机**和**更多区域覆盖**。

如果你是区域总监，你会怎么制定下一步的具体目标和计划呢？

> **更多司机**到底要招募多少司机？司机来了之后不干活怎么办？
>
> **更多区域覆盖**到底要覆盖哪些区域？是华东所有城市一起提升覆盖率，还是优先覆盖重点城市？不同的城市有没有不同的策略？
>
> 还有没有其他没想到的目标，或者说隐含的目标？

这些问题都是你要考虑的。毕竟光有一个粗略的方向是远远不够的，想要得出能够落地的目标和计划，你还需要更系统地思考，更细致地规划，这时候就要用到 OKR 了。

### 课前思考

- 怎么根据复盘结论制定目标和计划？
- OKR要怎么用？

### 课前导学

- OKR的底层逻辑和使用方法
- 案例：Uber
- 复盘会议后的归档材料

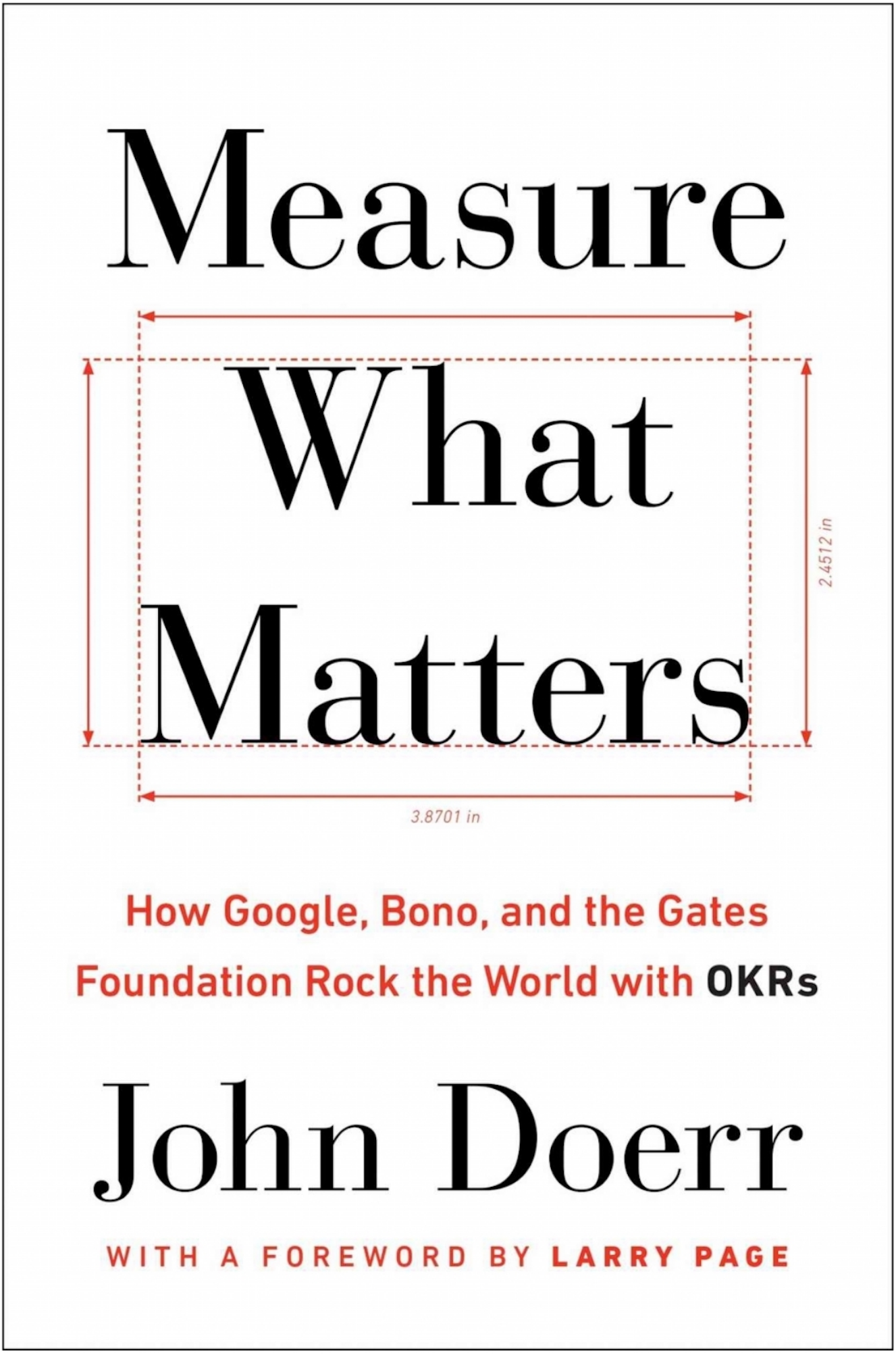
## OKR

**OKR** 的全称是 Objectives & Key Results，意思是**目标和关键结果**。作为应对 VUCA 时代不确定环境的目标管理工具，OKR 近几年在中国的创业圈大火。

OKR 最早是由 Intel 的前 CEO 安迪·格鲁夫提出的，并且在 Intel 取得了非常好的效果，这让当时还是 Intel 实习生的约翰·道尔非常着迷。

等到了 1999 年，约翰·道尔已经成为风投公司凯鹏华盈（KPMG）的董事会主席。在投资谷歌的时候，面对谷歌的两位 25 岁左右、没有什么企业管理经验的创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林，约翰·道尔把 OKR 引入到了谷歌，谷歌业务后来也呈现出指数级增长，让 OKR 的效果再次得到验证。

再后来，包括 FaceBook、Twitter 和 YouTube 在内的多个硅谷创业公司都陆续引入 OKR 作为管理工具。约翰·道尔还出了一本书*Measure What Matters*（《这就是 OKR》），这本书是介绍 OKR 的开山之作，也是我个人认为迄今为止关于 OKR 写得最好的一本书。


Measure
What
Matters
2.4512 in
3.8701 in
How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs
John Doerr
WITH A FOREWORD BY LARRY PAGE

我在决胜网担任 HRVP 的时候，有一个投资机构叫线性资本，其中的一个创始合伙人叫王淮，他是 FaceBook 的第一个华人研发经理，写过一本畅销书，叫《打造 FaceBook》。

2015 年，他来我司做高管访谈的时候告诉我：“你们公司的管理很适合用 OKR，建议你去了解一下。”于是，我开启了对 OKR 的探索和实践之路。

当时国内关于 OKR 的书还非常少，于是我从与 FaceBook 和 Google 的员工访谈开始，详细地了解 OKR 的运作机制和文化背景，并且在工作中实践和总结。

后来，我在咨询顾问工作中，也帮助了很多创业企业甚至是成熟企业引进 OKR，满足它们对高速增长和转型的需求。

在我看来，OKR 的底层逻辑非常简单，只需要回答两个问题：

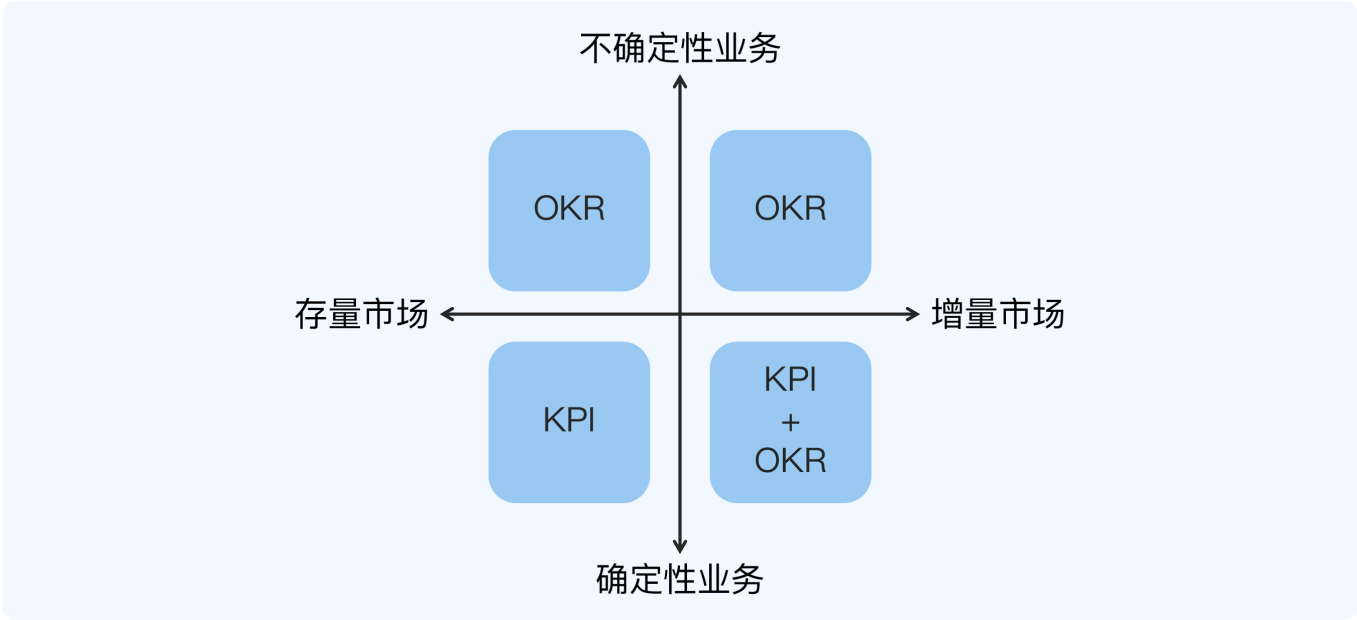
**O：我要去哪儿？**

**KRs：我怎么知道我正在去那儿的路上？**

很多公司最早使用 OKR 的部门或者岗位都和研发有关，因为传统的 KPI 很难量化研发人员的工作。作为程序员，你能说解决一个 Bug 的价值就一定比解决 100 个 Bug 的价值低吗？或者说作为诗人，写了两万首诗的人（比如乾隆皇帝）就一定比只有一首诗流传下来的人（比如《春江花月夜》的作者张若虚）文学成就更高吗？

但是如果你以为 KPI 无法考核的工作，只要全都甩给 OKR 就行了，那就太天真了。因为 KPI 和 OKR 都有各自的优势，有些问题其实 KPI 是可以解决的（甚至用 KPI 解决更合适），只是你不知道如何设计而已。

关于 KPI 和 OKR 的选择策略，我画了一张矩阵图来说明：




1. 存量市场的确定性业务，适合用 KPI 考核。
2. 不确定性的业务，适合用 OKR 管理。
3. 确定性业务要做出超级增量的，适合 KPI 和 OKR 一起使用。

另外，业务可能在不确定性和确定性之间转化，也可能在存量市场和增量市场之间转化。当环境发生变化时，原来的方式可能不再适合，所以 KPI 和 OKR 最好也能及时地动态转化。

总之，复盘是一个认知提升的过程，每一次提升都会带来巨大的改变。当你想要探索未知、期待做出增量的时候，OKR 就会是你最好的选择。

OKR 设定完成之后，需要做具体的执行计划，也就是 AP（Action Plan），意思是行动计划。没有具体行动计划的目标和结果也是没有价值的，只有全部连通起来才有意义。

## 怎样使用 OKR?

那么，怎么使用 OKR 呢？在用 OKR 制定目标和计划的时候，你会遇到三层挑战。

**第一层挑战是，从 O 到 KR。**

O 需要是鼓舞人心的，定性而非定量的（更关注目标的意义），并且降低与其他的 O 的耦合度，从而让团队可控，有时间限制的，符合 SMART 原则的（第 8 讲介绍过，KPI 中的 A 是 Attainable 可达成的，而 OKR 中的 A 是 Aspirational 有野心的）。

KR 需要是有挑战的，定量的，具体的，双向认同的。

O 要能被 KR 支撑，它们之间要符合**因果关系**而非分解关系，KR 之间要符合 MECE 原则。

举例来说，如果你在营销部门，你的 OKR 中的 O 是总销售额 100 万，那么 KR 绝对不能是把这 100 万分给 A 员工 50 万，B 员工 30 万，C 员工 20 万，因为这样他们只是知道一个数字，仍然不知道应该怎么做。

你可以应用这个公式：

**销售额 = 流量 × 转化率 × 客单价**

设定 KR 的思路是：

流量应该做到多少？

转化率达到多少？

平均客单价应该设定为多少？

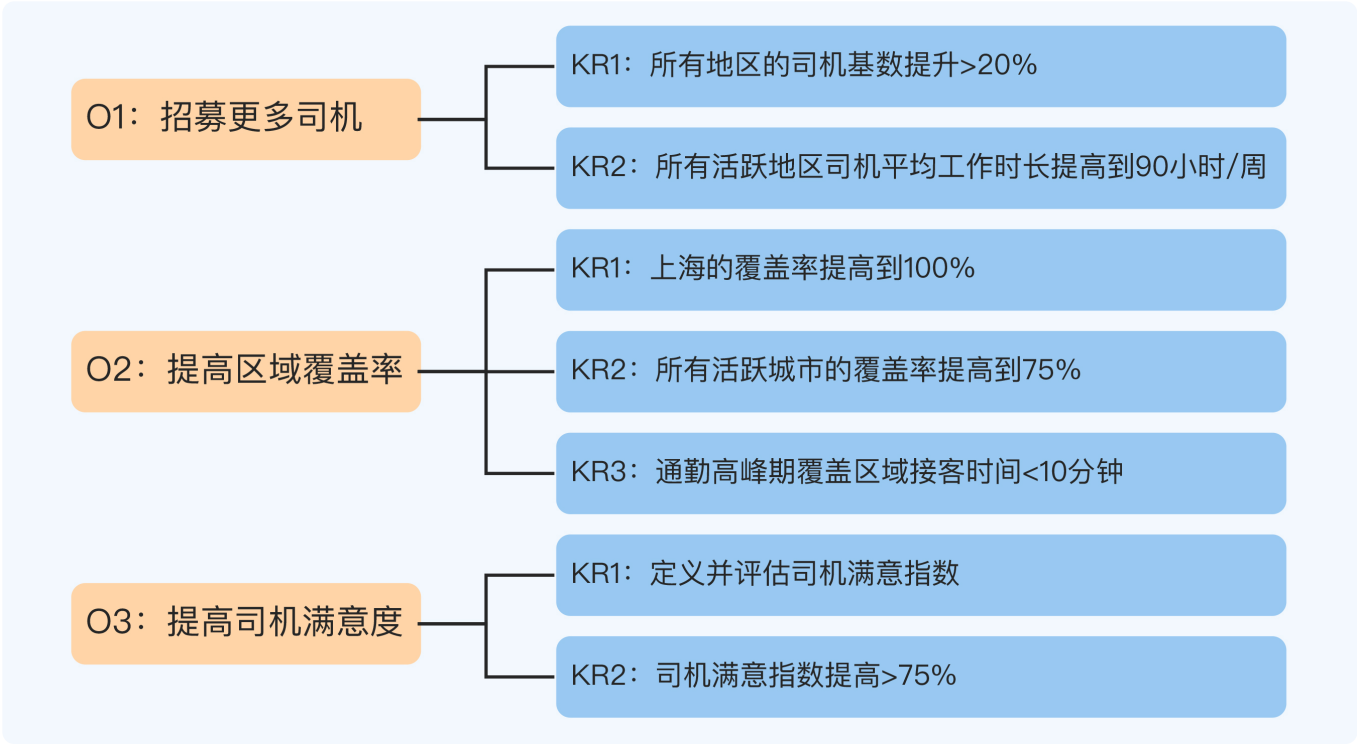
**第二层挑战是，不同部门之间的 OKR 对齐。**

很多项目涉及部门之间的协同，比如研发与市场、生产与销售等。所以，部门之间需要充分对齐，并且建立协议机制，这样才能形成“1+1>2”的效果，否则很容易在回顾目标的时候扯皮，复盘的时候甩锅和背锅。

**终极挑战是，找到正确的 O。**

“做正确的事”远比“正确地做事”要难得多，这是我做顾问的过程中体会最深的一点。上一讲介绍的**因果循环图**这个工具可以帮助我们尽量考虑周全，但最终能否找到正确的 O，还是取决于你对业务、市场以及其他环境因素的理解。

现在我们来看一下 Uber 华东区域的管理层制定的 OKR：




O1 是“招募更多司机”，它拆解出来的 KR1 是“所有地区的司机基数提升 20%”，关注的是司机数量；KR2 是“所有活跃地区的司机平均工作时长提高到 90 小时 / 周”，这说明光有司机数量还不够，还需要司机工作时间长，才能满足更多乘客乘车的需求。

O2 是“提高更多覆盖率”，它拆解出来的 KR1 是“上海的覆盖率提升到 100%”，这是华东最重要的城市优先级最高的表达，是重点城市深度服务的要求；KR2 是“所有活跃城市的覆盖率提高到 75%”，这是广度的要求；KR3“通勤高峰期，覆盖区域的接客时间小于 10 分钟”，这是满足缩短接客时间的需求。

O3 是“提高司机满意度”，这一点并没有在业务分析的因果循环图中反映出来，但它也是一个深度业务洞察的体现：司机满意度不高，会导致乘客的服务满意度下降。之前很可能没有设计过这项指标，所以 KR1 是先“定义并评估司机满意度”，KR2 是“提升司机满意度大于 75%”。

我们可以看到，每一项 OKR 中 O 和 KR 都有因果关系，如果 KR 达成，O 就可以视为达成，并且 KR 之间都符合 MECE 原则——“完全穷尽，互相独立”，所以这是一个很棒的 OKR。

至于 Uber 的 Action Plan，因为还在保密期，我在这里就不展开详细讲了。

## 复盘归档

制定下一步的目标和计划之后，复盘会议就可以结束了。结束之后，复盘团队需要在第一时间对以下内容进行归档。

## 1. 会议记录

这部分内容主要由复盘团队的**记录人**负责填写（分工详见第 5 讲），要求详实、客观和完整。

| | |
|---|---|
| **文档编号** | |
| **时间** | |
| **地点** | |
| **参与人员** | |
| **会议记录** | |

## 2. 目标和结果的比较

目标的意义是回答“**当初是为什么设立这个目标**”这个问题。

| 目标的意义 | 目标的数字或里程碑 | 衡量（>/</=） | 现实结果 |
| --- | --- | --- | --- |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| 备注：衡量一栏直接填写左边目标与右边结果的关系，若出现新的结果，目标一栏填写0，结果写出数字或文字；反之，目标完全没有得到执行，结果一栏填写0。 | | | |

## 3. 新的认知

列出成功和失败的主观因素与客观因素。

| | | |
| --- | --- | --- |
| **成功的关键因素** | 主观因素 | |
| | | |
| | | |
| | 客观因素 | |
| | | |
| | | |
| **失败的根因** | 主观因素 | |
| | | |
| | | |
| | 客观因素 | |
| | | |
| | | |
| **结论** | | |

## 4. 下一步的目标和计划

用表格形式整理 OKRAP 的内容。

| 目标O | 关键结果KRs | 行动计划Aps | 负责人 | 截至时间 | 预算与资源 |
|---|---|---|---|---|---|
| O1： | KR1： | AP1： | | | |
| | | AP2： | | | |
| | KR2： | AP1： | | | |
| | | AP2： | | | |
| | KR3： | AP1： | | | |
| | | AP2： | | | |
| O2： | KR1： | AP1： | | | |
| | | AP2： | | | |
| | KR2： | AP1： | | | |
| | | AP2： | | | |
| | KR3： | AP1： | | | |
| | | AP2： | | | |

以上四个部分的内容，都需要备份到所属项目组的知识库中，分类归档。

## 小结

这一讲，我介绍了使用 OKR 制定目标和计划的方法，并且整理了复盘会议结束后需要归档的材料。现在，我们来回顾一下重点内容：

1. KPI 和 OKR 的选择策略是：存量市场的确定性业务，适合用 KPI 考核；不确定性的业务，适合用 OKR 管理；而对于确定性业务要做出超级增量的，适合 KPI 和 OKR 一起使

用。

2. OKR 的三层挑战包括：从 O 到 KR；不同部门之间的 OKR 对齐；找到正确的 O。
3. 复盘归档材料包括：会议记录；目标和结果的比较；新的认知；下一步的目标和计划。

最后还想强调一点，OKR 和复盘是应对 VUCA 时代的最佳拍档，我辅导过的创业公司中，甚至有一些只依靠这两种工具就在业内做到了非常靠前的位置。如果你有时间，建议认真读一读约翰·道尔的*Measure What Matters*（《这就是 OKR》）。

## 思考题

这就是今天的全部内容，留一道思考题给你吧。

刚才因为商业保密的原因，我无法详细展开 Uber 华东区域制定的 OKR 的 AP（Action Plan）。请你思考一下，如果你是负责人，会怎么设计呢？

欢迎把你的答案写在留言区，和我一起讨论。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 10 | 洞察规律：怎样更新认知才能找准发力点？

下一篇 12 | Double Check：怎么检查评估一次复盘的效果？

## 精选留言 (1)

写留言

**study**
2021-03-07

想问下老师，刚进入一个行业，怎么快速全面的了解这个行业的业务呢？适合用逻辑树分析吗？

作者回复: 分类用逻辑树，价值传递用流程图，比较用矩阵图（波特五力、SWOT，波士顿矩阵等），看清商业模式用因果循环图